

# **CLIMA LABORAL Y SU RELACIÓN CON LA ROTACIÓN DEL PERSONAL OPERATIVO DE UNA EMPRESA MAQUILADORA EN LA CIUDAD DE CHIHUAHUA**

*Mirna Portillo Prieto<sup>1</sup>*

*Anabel Morales Espejo<sup>2</sup>*

*Virginia Ibarvo Urista<sup>3</sup>*

## **RESUMEN**

El presente trabajo consistió en la realización de un estudio del clima organizacional, los resultados obtenidos se compararon con los índices de rotación de personal, para así demostrar la relación que existe entre ambas variables, las dimensiones que mejor o peor califican en el clima laboral y un análisis sobre perfiles de género, edad, antigüedad, turno y área de trabajo en una empresa maquiladora en la ciudad de Chihuahua.

Se decidió enfocar la investigación en la industria maquiladora, debido a que es una de las principales fuentes de empleo en la ciudad de Chihuahua, la empresa con más de 30 años en la localidad, está ubicada en uno de los complejos industriales de la ciudad y presenta problemas de recursos humanos, que se hacen evidentes por una agravada rotación de personal, situación que impacta directamente sobre la productividad y rentabilidad de la compañía.

La investigación es de tipo no experimental, cuantitativa y transversal, se diseña y aplica un cuestionario como instrumento de recopilación de información, se aplica a una muestra de la población total de trabajadores operativos de la empresa, los datos son analizados y relacionados para mostrar resultados. Se encontró la relación existente entre el clima laboral y

---

<sup>1</sup> Maestría en Ciencias en Administración, Instituto Tecnológico de Chihuahua, correo electrónico mportillo2001@yahoo.com

<sup>2</sup> Estudiante del Programa de Maestría en Administración en Negocios, Instituto Tecnológico de Chihuahua, correo electrónico anabel\_morales21@hotmail.com

<sup>3</sup> Maestría en Ciencias en Administración, Instituto Tecnológico de Chihuahua, correo electrónico vibarvo@gmail.com

la rotación de personal, al mostrar que las medias positivas reflejan porcentajes más bajos de rotación de personal, mientras que las medias por debajo del rango positivo reflejan porcentajes más altos de rotación de personal al momento del estudio.

**PALABRAS O CONCEPTOS:** Clima Organizacional, Rotación de Personal, Productividad

## **INTRODUCCIÓN**

Todo ser humano en su ejercicio productivo, debería desempeñarse en un ambiente laboral seguro y sano, capaz de estimular en él, su capacidad y desarrollo profesional. El clima laboral es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad de los individuos y por ende en los resultados deseados por la organización. Está relacionado con el “saber hacer” del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno (González, 2009).

El principal objetivo de cualquier organización es el ser competitiva, pero esto, no puede llevarse a cabo, si los empleados no se encuentran del todo satisfechos con su trabajo, y es cuando la empresa, debe de prestar más atención en sus empleados, ya que ellos son la principal ventaja competitiva, es el recurso más valioso, porque a pesar de que se cuente con la maquinaria más moderna, si el recurso humano no está realmente comprometido con la empresa, no se pueden lograr los objetivos de la empresa, debido a que son las personas las que hacen posibles los cambios, las transformaciones, y son quienes a través de sus acciones proyectan la cultura organizacional.

La instalación de la industria maquiladora en el estado de Chihuahua, supuso un cambio económico y social, que vino a impactar en la vida de gran parte de la población. En las décadas de los setentas y luego en los ochentas llegó una avalancha de empresas que ocasionó que la oferta de empleo se disparara de manera drástica, la rotación de empleos terminó siendo un efecto colateral, con tanta oportunidad de empleo, los empleados no dudaban en cambiar de empresa. Mientras tanto dichas empresas se encuentran sometidas a grandes presiones de los mercados globales, de manera tal, que la rotación de personal es tratado como un indicador semanal de producción, otorgándole un alto nivel de importancia, ya que esto puede llegar a poner en riesgo su rentabilidad y permanencia como negocio.

El clima organizacional, de acuerdo a Brunett (1987), se define como un conjunto de características del lugar de trabajo, percibidas por los individuos que laboran en ese lugar y sirven como fuerza primordial para influir en su conducta de trabajo. El clima organizacional es un indicador fundamental para el crecimiento de la empresa. Si se cuenta con gente satisfecha con la organización, los resultados organizacionales serán los mejores, los índices de ausentismo y rotación se encontrarán bajos, y la productividad y la calidad se incrementarán. Se considera de suma importancia mantener un monitoreo del clima organizacional, para poder tomar las decisiones exactas en el tiempo justo y al menor costo posible.

El estudio presenta el marco de referencia bibliográfica sobre las dimensiones de clima organizacional, la metodología utilizada, resultados y conclusiones de la investigación.

### **Justificación**

Como el recurso humano es uno de los factores más importantes de una empresa, el conocer el clima laboral existente en cada uno de los departamentos de la empresa permitirá abordar los elementos que se tenían olvidados o los cuales no estaban suficientemente considerados. Todo

esto para generar un clima laboral positivo, el cual permitirá que los trabajadores se sientan en sintonía con la empresa, y por lo tanto permanezcan en ella, creando condiciones para la generación de estrategias laborales que permitan mejorar e incrementar el desempeño individual.

Para que una organización pueda competir de manera efectiva debe contar con una o más ventajas competitivas. En la actualidad, la mayoría de las empresas tienen acceso a las mismas tecnologías, este recurso pocas veces es suficiente para que un negocio destaque, por lo que la verdadera ventaja competitiva de una empresa está determinada por los procesos administrativos y por el recurso humano (Dessler & Varela, 2012).

Como el recurso humano es uno de los factores más importantes en una organización, el lograr que el ambiente humano y físico en el cual se desarrolla un trabajo sea favorable, es una de las principales tareas de los ejecutivos de cualquier empresa, debido a que el clima laboral condiciona un conjunto de sentimientos y motivaciones que repercuten en el trabajador, pudiendo provocar cambios en los rendimientos, en la calidad del trabajo, en la fluctuación laboral, en el ausentismo y en otros elementos determinantes para la organización.

Al enfocarnos en el concepto de clima organizacional y en los factores que lo conforman surgió la necesidad de aplicarlos en la industria maquiladora, ya que, en el estado de Chihuahua, es una de las principales fuentes de empleo. De acuerdo a lo planteado anteriormente, se eligió a una maquiladora enfocada a la elaboración de arneses como nuestro objeto de estudio, la maquiladora cuenta con 2,230 empleados en dos turnos de trabajo, el matutino y vespertino. Tiene más de 50 años de experiencia en la fabricación de arneses y conductores.

Actualmente uno de los problemas que se perciben en la empresa es la rotación de los empleados hacia otras plantas del complejo industrial las Américas (sector donde se encuentra ubicada la maquiladora). Es por esto que surge la necesidad de realizar un estudio de clima organizacional a la maquila, para saber cómo es percibido por los empleados y si éste tiene una relación con el desempeño del trabajador, y su trayectoria laboral.

Según Martínez (2014), la efectividad de una empresa está en función directa del desempeño, competencia y actitud de los individuos que forman parte de ella, por lo que enfocarse en el clima laboral, proporcionará a la gerencia los elementos suficientes para tomar decisiones centradas al mejoramiento del entorno laboral. Al mejorar el clima organizacional de la maquiladora objeto de estudio, se logrará desarrollar una relación más proactiva y armoniosa entre los miembros de la organización, es decir, que éstos puedan sentirse parte de la organización, lo que a su vez ayudará a reducir los índices de rotación y ausentismo.

De igual manera, esta investigación podrá servir de base, para conocer el clima organizacional de cualquier empresa, ya que brinda los elementos suficientes para identificar el clima laboral de una organización, conocer los factores que lo determinan y el efecto que tiene sobre la rotación de los trabajadores en la organización.

## **DE LOS CONCEPTOS**

### **Clima organizacional**

García (2009) define el clima organizacional como un conjunto de percepciones que una organización tiene de sus políticas, prácticas y procedimientos, y que son compartidos por sus miembros en torno al ambiente laboral. Por su parte, Chiavenato (2007) menciona que el clima es un aspecto del ambiente o el entorno interno de una organización, que está conformado por factores psicosociales del grupo de trabajo.

Otra de las aportaciones al clima laboral la realizó Brunet (1987), quien plantea que el clima organizacional está relacionado con variables tan importantes del medio; como el tamaño, la estructura de las organizaciones y la administración de los recursos humanos, exteriores al empleado. Además, se relaciona con variables personales, como las aptitudes, las actitudes, las motivaciones del empleado; y para finalizar, con variables resultantes, como la satisfacción y la productividad.

### **Características y componentes del clima organizacional**

El clima organizacional constituye un conjunto de características propias de una organización, así como las características personales de un individuo pueden construir su personalidad. Dentro de las características que involucra el clima organizacional, podemos encontrar que el clima laboral tiende a mostrar continuidad con respecto al tiempo, lo cual no garantiza que no sufra modificaciones o alteraciones, por factores capaces de perturbar la organización.

Cada organización posee un clima propio, el cuál varía en cada uno de los departamentos o áreas que conforma la organización. Otra de las características del clima es que es bidireccional, es decir que es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización, y a su vez, afecta dichos comportamientos y actitudes.

El clima laboral, de igual manera, incide en la disposición con respecto al trabajo. Cuando el clima es percibido como favorable, las personas se sentirán más comprometidas e identificadas con la empresa, lo que les permitirá participar activamente en el cumplimiento de sus funciones, de manera contraria, un clima negativo, contribuye a generar mayor dificultad en el desarrollo de los procesos organizacionales.

Otra de las características del clima, es que es afectado por diferentes variables estructurales, como estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despidos, entre otras. Éstas variables, a su vez, pueden ser también afectadas por el clima (Gan, 2007). El ausentismo y la rotación también se ven influenciados por el clima laboral, ya que cuando los trabajadores se sienten inconformes con su ambiente laboral, la motivación que ellos tengan para acudir a trabajar y tener un desempeño idóneo conforme a las metas y los objetivos, será menor. Finalmente cabe resaltar que el clima organizacional, es producto de la percepción originada de la interacción entre comportamiento y actitudes y los factores organizacionales presentes, es decir entre las características personales y las organizacionales (Brunet, 1987).

Son varios los componentes que conforman el clima organizacional, los cuales en conjunto sirven para ofrecer una visión global de la organización. Dentro de los componentes más importantes se destacan:

- Ambiente físico: Se encuentra conformado por el espacio físico, las instalaciones, los equipos, el color de las paredes, la temperatura, el nivel de contaminación, entre otros.
- Características estructurales: Como el tamaño de la organización, su estructura formal, el estilo de dirección, entre otros.
- Ambiente social: El compañerismo, los conflictos entre personas o entre departamentos y la comunicación, son factores que conforman el ambiente social de una organización.
- Características personales: Las aptitudes y las actitudes, las motivaciones y las expectativas son un ejemplo de características personales.
- Comportamiento organizacional: Se encuentra conformado por aspectos como la productividad, el ausentismo, la rotación, la satisfacción laboral, el nivel de tensión, entre otros.

La totalidad de estos componentes y determinantes configuran el clima de una organización, que es el producto de la percepción de éstos por sus miembros (Salazar, Guerrero, Machado, & Cañedo, 2009).

El estudio del clima organizacional evalúa información referente a las condiciones económicas de la empresa; y la forma en la que ésta maneja los altibajos de la economía, el estilo de liderazgo; y la manera en la que se administran las políticas específicas; como los ascensos y promociones de determinados miembros de la organización. Los valores de la gerencia, también influyen en el clima organizacional, y pueden ser percibidos por los miembros de la organización como negativos, positivos, dignos de confianza ó indignos. El clima de una organización a su vez varía dependiendo el tipo de estructura que tenga la organización, la comunicación existente y la manera en la que fluye la información, y las características de los miembros; como la edad, género, costumbres, y sus valores individuales.

El clima organizacional también se ve afectado por el tipo de actividades que se desarrollan en las diferentes áreas de una empresa. Si una persona entra al área de compras y luego entra al área de calidad, puede notar que se percibe un ambiente muy diferente en dichas áreas, estas diferencias pueden ser debido al jefe, al trabajo que realizan, relaciones con sus compañeros, oportunidades de crecimiento, entre otras. Cuando una organización decide adquirir equipo más avanzado, el clima organizacional de la empresa sufre varios cambios; tanto positivos como la motivación, o negativos como el miedo al cambio. Otro determinante del clima laboral, como el tipo de contratación de trabajo, influye también directamente en dos aspectos importantes del clima organizacional; en el diseño de puestos y en el sistema de recompensas.

Debido a que existen muchos determinantes que afectan el clima organizacional, es necesario, para que una organización pueda cumplir sus metas, generar en el empleado un compromiso



con la empresa, motivarlos para que éstos conozcan la importancia del trabajo que desempeñan y que puedan relacionarlo con el beneficio que aportan a la sociedad. Debido al creciente número de centros de recreación y de educación, cada día es más atrayente el dejar de trabajar, por lo que las empresas tendrán que ofrecerle al empleado un incentivo que no pueden obtener en otro lugar (Brunet, 1987).

### **Elementos de un clima favorable**

Un clima organizacional favorable facilitará la toma de decisiones y la solución de problemas; mejorará la comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos de la organización; favorecerá el compromiso y el desempeño de los trabajadores, e incrementará la competitividad, entre otros efectos positivos. Todo esto se logra mediante elementos como la calidad del liderazgo, el grado de confianza, comunicación ascendente y descendente, utilidad social del trabajo, responsabilidad, recompensas justas, presiones razonables del empleo, oportunidad de ascenso y promociones, controles razonables, estructura y participación. Los trabajadores sienten que un clima es favorable cuando están haciendo algo útil que les proporciona un sentido de valor personal, cuando son escuchados y tratados positivamente, y cuando sienten que en la organización se preocupan realmente por sus necesidades y problemas. El descontento ante un clima organizacional se puede manifestar mediante una resistencia pasiva que se traduce en bajos rendimientos, debido a la falta de entrega al trabajo, ausentismo, pobre aprovechamiento de la jornada, insuficiente calidad del trabajo, entre otros.

### **Clima laboral y productividad**

Uno de los factores más importantes, sino es que el más importante de una empresa es la productividad, el poder producir más y con buena calidad, hace que una empresa se encuentre bien posicionada en el mercado con respecto a la competencia. Se ha descubierto que el clima organizacional puede contribuir eficazmente en esta tarea. Un clima favorable permitirá un

compromiso estable de los trabajadores con su organización y aparte, puede contribuir directamente al incremento de productividad. La productividad de los empleados es un indicador del resultado del impacto global de haber incrementado las capacitaciones y moral de los empleados, así como la innovación y mejora de los procesos internos.

Las organizaciones deben ser constantemente transformadas para responder a los cambios del entorno. Los cambios deben ser dirigidos a mejorar la calidad, productividad y calidad de vida de los trabajadores. Este importante trinomio requiere que todos los componentes de la organización incidan en un mismo objetivo, con pautas regidas por el compromiso, la participación y la responsabilidad tanto del individuo como del grupo y de la organización. El primer paso para llevar a cabo el proceso de cambio en una organización, es la conciencia plena sobre la necesidad del cambio en el grupo directivo y en los trabajadores y sus representantes. La movilización hacia el cambio debe darse en forma equilibrada y constante, tanto en el aspecto técnico, como en el administrativo y humano. Sin este equilibrio, la organización no cumple con su misión y pierde efectividad (Agueros, Rodríguez, & De la Torre, 2014).

### **Medición del clima organizacional según Brunet**

Según Brunet (1987), el instrumento más eficaz para evaluar el clima organizacional es el cuestionario escrito. El cuestionario escrito describe hechos particulares de la organización, sobre los cuales el encuestado debe de manifestar su opinión respecto a los hechos que la pregunta describe. En los cuestionarios se encuentran escalas de respuestas ya sean de tipo nominal o de intervalo. En cada pregunta, se le pide al encuestado que exprese cómo percibe la situación actual y cómo la percibiría idealmente, lo cual permite ver hasta qué punto el interrogado está a gusto con el clima en el que trabaja (García, 2009).

## **Rotación de personal**

De acuerdo a Chiavenato (2007), el término de rotación de recursos humanos se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; en otras palabras, el intercambio de personas entre la organización y el ambiente está definido por el volumen de personas que ingresan y que salen de la organización. La rotación de personal se expresa mediante una relación porcentual entre los ingresos y las separaciones en relación con el número promedio de integrantes en la organización, en el transcurso de cierto tiempo.

Otro de los autores que también se basó en el estudio de la rotación de recursos humanos fue Arias (1990), quién la definió como el ingreso y egreso de personas en la organización. De tal manera que si se presenta un porcentaje muy elevado de éste es considerado como una señal de la presencia de algunos problemas; si se toma en cuenta que la organización ya generó gastos en actividades de recursos humanos para atraer, seleccionar, entrenar o capacitar al personal que ha de contratarse, se considera que un índice de rotación elevado es costoso para la empresa.

## **EL PROCESO DE LA INVESTIGACIÓN**

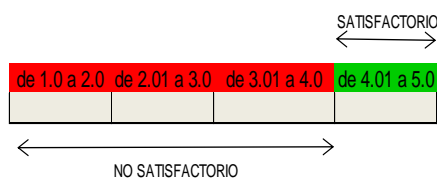
La presente investigación es de tipo cuantitativo, con alcance descriptivo, no experimental y de tipo transversal. Para poder llevar a cabo la investigación de campo de este proyecto, se desarrollaron las siguientes etapas: 1. Reconocimiento: Realización de un recorrido por la empresa con el fin de conocer las principales actividades, identificar áreas, departamentos, y conocer las funciones operativas. 2. Concentrado de datos: a) Recolección de información sobre el personal (edad, sexo, estado civil, escolaridad, antigüedad, puesto, dónde viven, si tienen familiares en la empresa, entre otros). b) Recolección de información sobre la rotación de personal. c) Recolección de información sobre las políticas y prácticas de recursos humanos

(prestaciones, comedor, servicios, trato, capacitación, reclutamiento, selección, entre otros). 3. Diseño y presentación del instrumento. 4. Recolección de datos. 5. Presentación de resultados.

### Instrumento de la investigación

Para la presente investigación se desarrolló un instrumento el cual permite responder a las características específicas de la organización y evaluar el grado de satisfacción de sus trabajadores. Como se planea medir la satisfacción, se procedió a determinar los factores relacionados con la satisfacción en el empleo. De acuerdo a Peña, Chávez y Rodríguez (2013), existen 5 factores que intervienen en la satisfacción en el empleo, los cuales son: pago, seguridad en el empleo, participación y reconocimiento personal, posición profesional y supervisión. Para la realización de esta investigación los instrumentos a utilizar fueron la observación dirigida, entrevistas cara a cara con el personal y la aplicación de una encuesta de clima organizacional, la cual se desarrolló tomando como base a las dimensiones del clima organizacional (ver tabla No. 1). Como herramienta para evaluar los resultados de la encuesta, se desarrolló una escala de valoración de la satisfacción laboral (ver figura No.1), donde los valores del 1.0 al 4.0 se miden en la escala como nivel no satisfactorio y para valores del 4.01 al 5.0 como nivel satisfactorio.

**Figura No.1. Escala de valoración de la satisfacción laboral**



**Tabla No. 1. Dimensiones de Clima Organizacional**

DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL
Administración de recursos
Comunicación
Condiciones de trabajo
Estructura
Innovación y cambio
Liderazgo
Motivación y satisfacción
Relaciones sociales
Remuneración
Valores, cultura y orgullo

Una vez que se establecieron las dimensiones que se querían medir y su escala de valoración, se desarrolló el instrumento para obtener información acerca de la muestra, en este caso el

instrumento desarrollado fue una encuesta con 34 items, se aplicaron 20 pruebas piloto, la cual fue sometida a validación obteniendo una alfa de cronbach de .889 ver Figura No. 2.

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
.889	34

Figura No.2. Alfa de Cronbach

### Definición de la población

Para efectos de esta investigación se consideraron a los empleados de nivel operativo en los dos turnos de la maquiladora en cuestión. Hay un total de 2,230 operadores, repartidos en dos turnos de trabajo; en el primer turno hay 1250 trabajadores y en el segundo 980. Debido al gran tamaño de la población se procedió a determinar el tamaño de la muestra, y de ésta manera aplicar las encuestas a una muestra representativa. El tamaño de la muestra fue de 384, en ambos turnos de la maquiladora. Para sacar el tamaño de muestra por turno, se procedió a realizar una regla de tres. El tamaño de la muestra en el primer turno es de 215 y la muestra para el segundo turno es de 169.

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Para efectuar el análisis de datos se utilizó como herramienta para capturar la información, el programa google drive, posteriormente, la información ya capturada se procesó en Excel mediante el uso de filtros y tablas dinámicas. Los resultados se agruparon con base a las dimensiones medidas, y se determinó la media de cada una de éstas, para posteriormente asignarles un valor en la escala de satisfacción. De igual manera, se agruparon los resultados de acuerdo a los datos demográficos, para así poder determinar el grado de satisfacción que presentan los empleados respecto a su perfil. A continuación se presentan los resultados obtenidos:

1. Clima Organizacional y su relación con el turno laboral de la empresa. La empresa cuenta con dos turnos operativos: 1) Primer turno de 7:00 a 15:00 horas y 2) Segundo turno de 15:00 a 23:00 horas. Los resultados del Clima organizacional fueron con una media de 3.08 para el turno 1 y un 3.24 para el turno 2 (Ver gráfica No. 1).

2. Clima Organizacional y su relación con el perfil de género de los trabajadores. En el estudio de Clima Organizacional se realizó un comparativo por género masculino y femenino y los resultados fueron que los hombres obtuvieron un 3.21 y las mujeres de 3.08 (Ver gráfica No. 2).

**Gráfica No. 1. Comparativo Clima Organizacional por turnos**



**Gráfica No. 2. Comparativo Clima Organizacional por género**

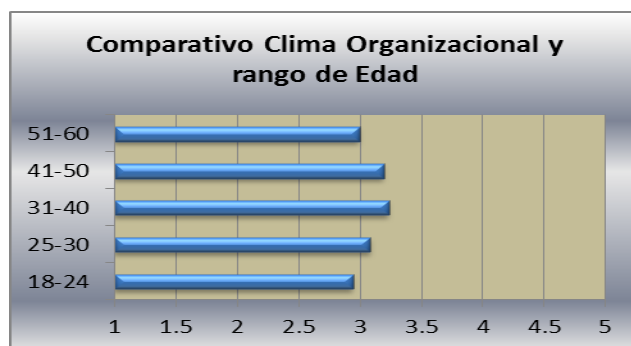


3. Clima Organizacional y su relación con la edad de los trabajadores. Para la obtención de resultados en este rubro se segmentaron por rangos de edad los resultados, en la tabla No.2 se observan los rangos y resultados del Clima Organizacional (CO) y en la gráfica No.3 se muestra un comparativo de resultados por dichos rangos.

**Tabla No. 2 Resultados CO y edad.**

Rangos de Edad	Resultados CO
18-24	2.94
25-30	3.08
31-40	3.23
41-50	3.19
51-60	2.99

**Gráfica No. 3. Comparativo Clima Organizacional por rango de edad**



4. Clima Organizacional y su relación con la antigüedad del personal. La antigüedad de los empleados en la empresa se consideró desde los de recién ingreso hasta con más de 6 años de estar laborando, para la obtención de resultados se crearon rangos de antigüedad tal como se muestra en la Tabla No. 3 y en la gráfica No.4 se realiza un comparativo de las medias de clima organizacional.

**Tabla No.3 Resultados CO por antigüedad**

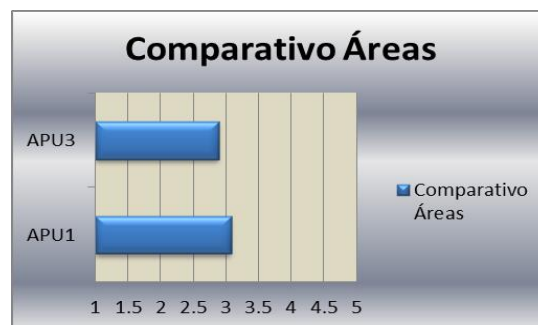
Rangos de Antigüedad	Resultados CO
De 0 a 6 meses	2.96
De 6 meses a 1 año	3.10
De 1 a 3 años	3.28
De 3 a 6 años	3.48
Más de 6 años	3.54

**Gráfica No. 4. Comparativo de Clima Organizacional y antigüedad en la empresa.**



5. Clima Organizacional y su relación con el área de trabajo. La empresa en su área de producción cuenta con dos áreas principales de trabajo APU1 y APU3, las cuales se diferencian por actividades de tipo operativo, los resultados de APU1 fueron un 3.08 y un 2.89 para APU3, en la gráfica No. 5 se observa el comparativo de resultados de clima organizacional por área de trabajo.

**Gráfica No. 5. Comparativo de Clima Organizacional por área de trabajo**

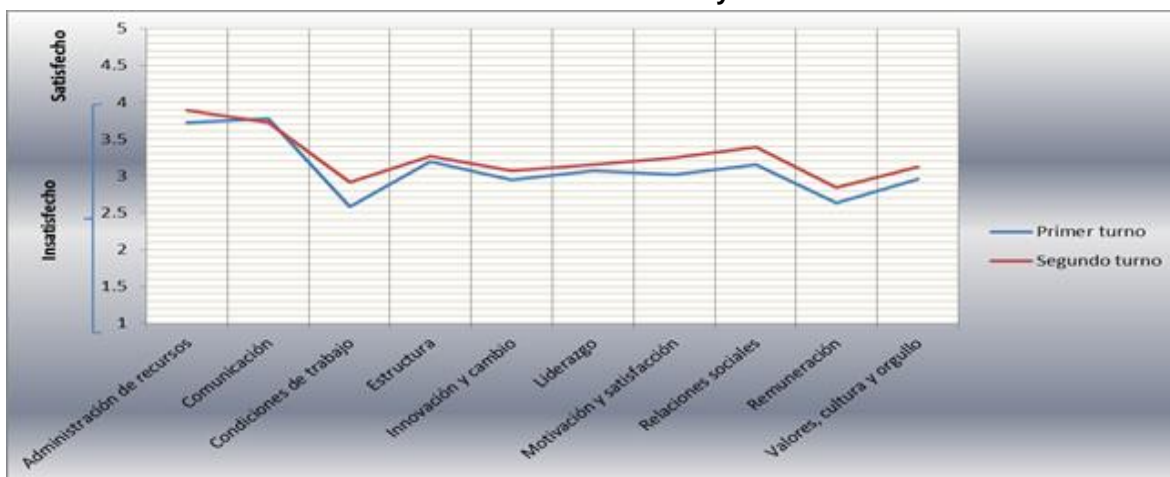


6. Clima organizacional y las dimensiones de estudio. El análisis de resultado por cada una de las dimensiones de estudio muestra por turno, área y antigüedad, una coincidente tendencia a posicionarse con los valores mas altos hacia la administración de recursos humanos y

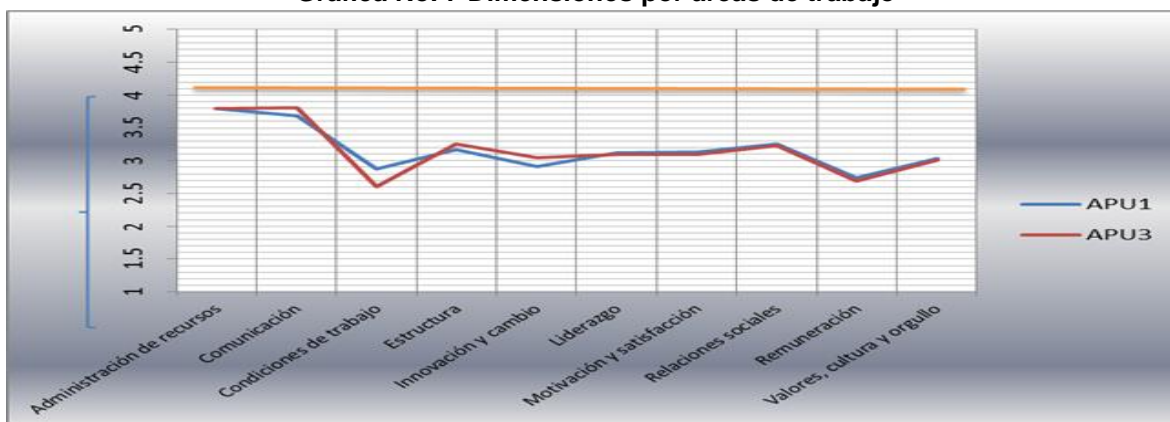


comunicación, así mismo un declive en el aspecto de la remuneración y las condiciones de pago ver gráfica 6, gráfica 7 y gráfica 8.

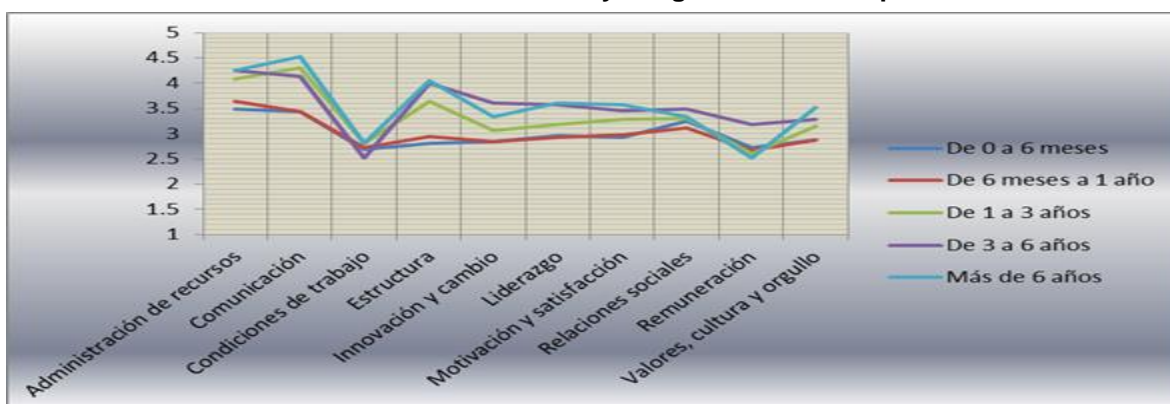
**Gráfica No. 6 Dimensiones y turnos**



**Gráfica No. 7 Dimensiones por áreas de trabajo**



**Gráfica No. 8 Dimensiones y antigüedad en el empleo**



7. Resultado Global de la empresa. El resultado global del clima laboral en la empresa arroja una media de 3.12, valor que de acuerdo a la escala de valoración de la satisfacción laboral se califica como un ambiente laboral no satisfactorio (ver Figura No. 3).

**Figura No. 3. Clima laboral global y escala de valoración de la satisfacción laboral**



8. Con información proporcionada por el Departamento de Recursos Humanos de la empresa estudiada, sobre los índices de rotación de personal por turnos, por áreas de trabajo y global en el periodo de realización de la investigación, datos que se presentan a continuación: Índice de rotación de personal turno 1 con un 16.78%, para el turno 2 15.39%, el área APU1 con un 14.78 % y un 17.39 % para el APU3, y registrando un 14.06% como índice de rotación de personal global. En la tabla No. 4 se muestra la información de índices de rotación de personal y resultados del clima organizacional por turnos, áreas y global.

**Tabla No. 4. Información de resultados CO y Rotación de Personal**

	Resultados de Clima Organizacional	Resultados de Rotación de Personal
TURNO 1	3.08	16.78%
TURNO 2	3.24	15.39%
APU 1	3.08	14.78%
APU 3	2.89	17.39%
<b>Global empresa</b>	<b>3.12</b>	<b>14.06%</b>

## Discusión

Al comparar los dos turnos de trabajo se puede observar que el turno 2 es el que presenta un mejor clima laboral, ya que se acerca más a la línea del grado de satisfacción, que el turno 1 (Ver gráfico 1). Al considerar las medias de ambos turnos laborales, se puede observar que ambos presentan un clima organizacional bajo, ya que ninguno se encuentra dentro de la franja de 4 a 5 en la escala de satisfacción laboral (Ver figura 1).

En cuanto a los resultados de género se establece que los hombres cuentan con mayor aceptación al clima organizacional de la empresa que las mujeres (Ver gráfico 2), ambos presentan un clima organizacional bajo, ya que ninguno se encuentra dentro de la franja de 4 a 5 en la escala valoración de satisfacción laboral (Ver figura 1).

Los empleados con un rango de edad entre los 31 y los 40 años son los que se manifiestan mayor aceptación del clima organizacional y el rango de edad con menor aceptación son las edades entre los 18 y 25 años (Ver gráfico 3). En los resultados de este factor se encontró que el rango de edad entre los 31 y los 40 años, es el único que posee una media de 4,03, la que se localiza dentro del 4 y 5 de grado de satisfacción aceptable para la empresa.

La percepción del clima organizacional va mejorando con respecto a los años de antigüedad, esto quiere decir que los empleados conforme más años van teniendo en la empresa, se van adaptando de mejor manera a ésta, sintiéndose más satisfechos. Aunque esto no quiere decir que el clima organizacional sea bueno, ya que para que sea considerado bueno, las medias deben tener un valor entre 4.01 y 5, por lo que al ver los valores de la gráfica, se puede observar, que el valor más alto es para los empleados con más de 6 años de antigüedad, con una media de 3.54, sin embargo, éste es considerado como un clima bajo, pero si lo comparamos con el resto de los otros años de antigüedad, es el valor más alto (Ver gráfico 4).

Al comparar el clima laboral por áreas, se observa que el área APU1, es la que tiene mejor clima organizacional, con valores de la media de 3.08 (Ver gráfico 5). Al comparar las dimensiones de cada área de la empresa, se puede apreciar, que tanto el área APU1 como la APU3, se encuentran alineadas en la mayoría de las dimensiones, sin embargo, presentan diferencias en dimensiones como comunicación, condiciones de trabajo, estructura e innovación y cambio (Ver gráfico7).

El presente estudio señala la existencia de la relación entre clima organizacional y la rotación de personal, dicha relación se demuestra, ya que para el Turno 2 con un índice de rotación de personal de 15.39% y el área de trabajo APU1 con el 14.78% de índice de rotación de personal muestran un mejor resultado de clima organizacional un que los resultados encontrados en el Turno 1 y el área de APU3, los cuales tienen índices de rotación de personal más altos y resultados más bajos de clima organizacional.

Al considerar el clima organizacional y la rotación de personal en ambos turnos de la empresa, se puede observar que si existe una relación, la cual es inversamente proporcional, ya que el clima organizacional, a nivel global es de 3.14, un clima laboral considerado bajo, en la escala de valoración de satisfacción laboral, mientras que la rotación de personal a nivel global es de 14.06%, el cual es un índice de rotación de personal elevado, de acuerdo a los estándares estimados por la empresa (ver tabla No. 4).

Respondiendo a las otras incógnitas del estudio, en el caso de la pregunta sobre cuál es el clima que predomina en la maquiladora, se puede decir que es un clima bajo con un valor de 3.12, y por último, el perfil de los trabajadores que se encuentran más satisfechos con la empresa es el género masculino, el rango de edad más satisfecho se encuentra entre los 31 y los 45 años, en el caso de la antigüedad, se pudo demostrar que al pasar los años, los

trabajadores se van amoldando a la empresa, por lo que se sienten más satisfechos con ésta, el segundo turno es el que tiene mejor clima laboral, el área APU1 es la que tiene trabajadores más satisfechos.

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Esta investigación sirvió para otorgar herramientas y brindar un panorama amplio sobre lo que se debe tomar en cuenta a la hora de realizar estudios del clima organizacional. Hoy en día existen muchos negocios de consultoría, en donde aplican este tipo de estudios a diferentes empresas, y ahora gracias a esta investigación, se pudo experimentar todo el proceso que conlleva realizar este tipo de estudios del clima organizacional. El clima organizacional es un indicador trascendental que cualquier empresa debería tomar en cuenta, porque de éste depende la permanencia y el desempeño de los trabajadores que forman parte de ella. La empresa objeto del estudio, podrá conocer cómo es el clima predominante en la empresa, y debido a que si existe una influencia en la rotación de personal, ellos podrán tomar medidas correctivas para el mejoramiento de ésta situación, y así evitar la fuga de personal a otras empresas. Esta investigación además de indicar el clima predominante en la empresa, contiene los perfiles de trabajadores que se encuentran más satisfechos, lo cual puede beneficiar en la hora de reclutar y seleccionar más personal, ya que conocerán qué tipo de personas son las que pueden adaptarse mejor a la empresa y así, tener una mayor permanencia en ésta, y por lo mismo, se podrán reducir costos de reclutamiento, selección, capacitación, entre otros.

Otra de las aportaciones para la empresa, es el esquemático del clima organizacional, en el que se presentan los promedios obtenidos en cada una de las dimensiones de la encuesta de clima organizacional, y mediante el cual, el personal de recursos humanos y la gerencia, podrán conocer cuáles son las dimensiones dentro de la empresa, que requieren ajustes.

Para finalizar, durante el proceso de investigación, se realizaron unas visitas a la empresa con el fin de observar a los trabajadores y su desempeño en un día laboral normal, y se detectaron algunas situaciones relacionadas con la disciplina, otro de los hallazgos es que a menudo llega gente sin bata a trabajar, cuando esto sucede no les permiten la entrada a la maquila.

### **Recomendaciones**

Esta investigación se realizó solamente en una de las plantas de la maquiladora, pero se recomienda que se haga el mismo estudio en las otras dos plantas, para poder hacer una comparación global, y de ésta manera conocer cuál de éstas es la que tienen mejor clima organizacional y menor rotación y con base a esto, poder aplicar las medidas correctivas necesarias, para que las otras plantas se encuentren con empleados satisfechos y con una menor rotación de personal. Otra recomendación sería que se consideraran realizar los índices de rotación de personal por turnos, ya que todo lo manejan a nivel planta, y de ésta manera no se tiene el mismo control al que se tendría si todo se manejara por turno, ya que en los turnos cambia todo el equipo de trabajo; el personal de recursos humanos, los supervisores, los operadores, entre otros, el ambiente en sí es diferente, por lo que es de considerar, que si se empieza a tratar la rotación y sus causales de manera individual por turno, se podrá mantener un mejor control sobre bajas de trabajadores, y poder aplicar las medidas correctivas necesarias.

Es importante con objeto de validar la información presentada en este estudio, generar intervenciones sobre las dimensiones que muestran los valores más bajos de clima organizacional y medir en diferentes tiempos los resultados correlacionándolos con los resultados de rotación de personal que se estén presentando.

## BIBLIOGRAFÍA

**Arias Galicia, F.** (1990). *Administración de Recursos Humanos*. Ed.Trillas. p.410.

**Aguiros, F., Rodríguez, H., & De la Torre, L.** (2014). Mejora en el clima organizacional de una empresa. *Global conference on business and finance proceedings*.

**Brunet, L.** (1987). El clima de trabajo en las organizaciones, definición, diagnóstico y consecuencias. México: Trillas.

**Chiavenato, I.** (2007). Subsistema de integración de recursos humanos. En I. Chiavenato, *Administración de recursos humanos* (pág. 135). Mc Graw Hill.

**Gan, F., & Berbel, G.** (2007). Relación entre clima laboral y otros programas. En *Manual de Recursos Humanos. 10 programas para la gestión y el desarrollo del factor humano en las organizaciones actuales*. (págs. 180-183). UOC.

**García, M.** (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación conceptual. *Cuadernos de Administración*, 48-51.

**Gary, D., & Varela, R.** (2012). *Administración de Recursos Humanos, enfoque latinoamericano*. Editorial Pearson. 5ª. Edición. Pág. 16

**González, A.** (2009). Cómo se sienten las personas en su organización. *DEBATES IESA*, 11-12.

**Martínez, R., Vera, M., & Vera, J.** (2014). Cultura organizacional y efectividad en las pequeñas empresas constructores de Puebla, México. *Revista internacional Administración & Finanzas*, 1-15.

**Peña, M., Chávez, A., & Rodríguez, C.** (2013). Factores del clima organizacional de una pequeña empresa. *Global Conference on business and finance proceedings*

**Salazar, J., Guerrero, J., Machado, Y., & Cañedo, R.** (2009). Clima y Cultura Organizacional: Dos componentes esenciales en la Productividad Laboral. *ACIMED*, 69.